



TITLE:

企業行動と市場管理

AUTHOR(S):

赤岡, 功

CITATION:

赤岡, 功. 企業行動と市場管理. 経済論叢 1969, 104(4-6): 248-264

ISSUE DATE:

1969-10

URL:

<https://doi.org/10.14989/133377>

RIGHT:

經濟論叢

第104卷 第4・5・6号

企業分析の限界認識について……………	野村秀和	1
企業行動と市場管理……………	赤岡功	22
「ビスマルク的国宧」の変容とその限界……………	重森暁	39
完全雇用政策の現实的傾向……………	森岡孝二	59

書評

岩崎允胤『弁証法と現代社会科学』(1967)をよむ……………	出口勇藏	78
E. J. ホブスボーム 「イギリス労働史研究」(鈴木・永井訳)……………	前川嘉一	83
W.ハインリックス, H.ザイデル, L.ベルツリス著 「独占的商業」……………	橋本勲	88

經濟論叢 第103卷・第104卷 総目録

昭和44年10・11・12月

京都大學經濟學會

企業行動と市場管理

赤 岡 功

I イントロダクション

管理論の急速な発展は多様なアプローチを成立させた。クーンツ(H. Koontz)はこの状態を混乱とみて管理論のジャングルとよんだ¹⁾。しかし、管理論の今後の発展のためにはジャングルを無秩序なままに放置することはできない。そこで、降旗武彦氏は「新しい理論の、古いものとの対比における、本格的な発展を期す」²⁾のために、管理論の発展を整理される。それによると、管理論の伝統理論は一貫してクローズド・システム観にたっており、これに対して、新しい研究動向はオープン・システム観にたつ企業研究の道を進んでいるとされる³⁾。そして、「オープン・システム・アプローチとは、従来に比して、環境関連的、全体的、有機的、動態的観点を重視する点で特徴づけられる」⁴⁾から、現実の企業行動の全体的理解のためにはオープン・システム観にたつことが必要となる⁵⁾。

この方向にそうものは、バーナード⁶⁾(C. I. Barnard)に萌芽的にみられ、その後、マーチとサイモン⁷⁾(J. G. March and H. A. Simon)に受継がれ、サイアートとマーチ⁸⁾(R. M. Cyert and J. G. March)の企業行動科学へと発展してき

- 1) H. Koontz (ed), *Toward a Unified Theory of Management*, 1964, 鈴木英寿訳「経営の統一理論」昭和43年。
- 2) 降旗武彦, 経営管理における過程理論の性格 (2)—伝統的管理論の理論的基礎—, 「経済論叢」第99巻第6号, 昭和42年6月, 61ページ。
- 3) 降旗武彦, 経営管理における過程理論の性格 (2), (3), 「経済論叢」第99巻第6号, 第100巻第5号, 昭和42年6月, 11月。
- 4) 降旗武彦, 過程理論の性格 (3), (前掲), 69ページ。
- 5) 降旗武彦, アメリカ経営学の一動向 (1), 「経済論叢」第91巻第5号, 昭和38年5月, 16ページ。
- 6) C. I. Barnard, *The Function of the Executive*, 1964, 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳「経営者の役割」昭和43年。
- 7) J. G. March and H. A. Simon, *Organizations*, 1966。
- 8) R. M. Cyert and J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, 1963。

ている。日本へは、サイアート・マーチ・モデルは占部都美氏を中心とするグループにより熱心に紹介され⁹⁾、これにより企業行動の全体がほぼ解明でき、それゆえ、経営管理論はこれで基本的には完成したと考えられているようである¹⁰⁾。しかし、サイアート・マーチ・モデルは企業行動の全体を十分に解明しえているであろうか。彼らによるシステムのオープン化は十分であろうか。

現在の企業行動はますます社会全体への影響力を強めている。その結果、個々の企業の効率化やその組織の成長は社会進歩と必ずしも一致しなくなった。有害な商品、水や大気の汚染、安全性の無視、生産制限と価格維持等々、個々の企業の組織の成長はしばしば社会に害を及ぼすようになった。そして、これらの企業の害に対しては労働者や消費者の運動が存在する。それゆえ、企業経営の研究は単に個々の企業の効率化の問題のみを取り扱うわけにはいかず、企業行動を社会全体の進歩との関連で考察することが必要となる¹¹⁾。そのためには、企業と環境との関係を把握する必要がある。しかし、サイアート・マーチ・モデルではこれは不十分である。何故なら、彼らのモデルは適応的モデルであって、環境変化の機構の解明が行なわれていないからである。

そこで、本稿ではまずサイアート・マーチ・モデルの検討を行ない、それは企業行動の理解には問題のあることを示す。その原因は彼らの適応的モデルの性格にあると考えられる。つまり、彼らのモデルはオープン・システムとしてまだ不十分である。それゆえ、企業行動の全体的理解のためにシステムのオープン化をさらにすすめることが必要となる。

9) 占部都美編著「企業行動科学」昭和43年など。

10) 昭和43年9月28日、甲南大学で開催された日本経営学会関西西部会で吉原英樹氏は「企業行動科学の方法論」と題する報告をされた。この報告はサイアート・マーチ・モデルと殆ど同一であったため、私は、吉原氏が彼らのモデルで企業行動の理解が十分であると考えておられるのか質問した。しかし、吉原氏はサイアート・マーチ・モデルの基本的な限界について発言されなかった。また、占部都美氏はその最近の著書「経営管理論」（昭和43年）において、管理論史をサイアート・マーチ・モデルを中心とする企業行動科学の紹介をもって終え、これを経営管理論と題される。その限界の指摘は不十分である。サイアート・マーチ・モデルが経営管理論のようである。なお、この点については次を参照。降旗武彦、書評、占部都美著「経営管理論」、『国民経済雑誌』第119巻第1号、昭和44年1月、85ページ。

11) 漢利重隆「経営学の基礎」改訂版、昭和39年、第一章、参照。

II サイアート・マーチ・モデル

サイアートとマーチは企業を環境への適応的システムとみた¹²⁾。そして、伝統的企業の理論と異なり、適応は組織における意志決定を通じて行なわれると考へた。ところが、組織での意志決定に必要な情報は不完全である。個々の人間は全ての情報を予め知っているわけではない。個人のこのような能力の限界は組織によってある程度克服できる¹³⁾。しかし、組織がさらに大きくなると情報は組織内における伝達過程で修正され、要約されてバイアスを生ずる¹⁴⁾。そのため、情報は不完全となる。そこで、企業は必要な情報を意識的に探求する。そして、意志決定過程を通じて環境に適応する。

しかし、企業が情報を探求するのは問題が発生したときに限られる。ここで問題とは満足水準 (Aspiration Level) の形をとるとされる目標が達成できないことをいう。これは問題志向的探求 (Problemistic Search) とよばれる。つまり、満足水準が達成できないときにのみ、情報の探求が行なわれて解決策が見られる。満足水準が達成されればそれ以上の探求は行なわれない。それゆえ、企業の適応は満足水準の達成を限度とし、それ以上の改善の機会は見逃される。かくて、満足水準が容易に達成できるときには企業には非効率が生じる¹⁵⁾。これは組織スラックとよばれる¹⁶⁾。そして、企業が満足水準を達成できないと

12) R. M. Cyert and J. G. March, *op. cit.* 適応とは環境変化に対して自らを変えることであり、サイアート・マーチ・モデルでは企業行動の内容とそれを決める意志決定システムの変化が取り扱われている。なお、次を参照。占部都美・西田耕三、企業行動科学とシミュレーション、古川栄一・占部都美・宮下藤太郎責任編集「新経営学全集」第6巻「意志決定論」昭和43年、216-218ページ。

13) C. I. Barnard, *op. cit.*, pp. 27-31, 28-32, 訳書、28-32ページ。

14) R. M. Cyert and J. G. March, "Organizational Structure and Pricing Behavior in an Oligopolistic Market", *American Economic Review*, Vol. XLV, March 1955, pp. 130-132.

15) C. P. Bonini, *Simulation of Information and Decision System in the Firm*, 1963, p. 10.

16) したがって、組織スラックは経営者にはその存在が知られていないものである。R. M. Cyert and J. G. March, "Organizational Factors in the Oligopoly", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. LXX, Feb. 1956, p. 54. ところが、占部氏は組織スラックは意識的にも蓄積されると理解される。占部都美「現代の企業行動」昭和42年、319ページ。昭和42年5月27日の日本経営学会関西支部会において私はこの誤りを指摘した。組織スラックそのものの理解については占部氏は私の理解に同意された。しかし、同氏の組織スラックに対する誤解はまだ残っている。占部都美「経営管理論」昭和44年、310ページ。

き、探求が行なわれて組織スラックが吸収される。企業はこのような適応的システムである。

サイアートとマーチは上のような理論的枠組によって企業行動を理解しようとする。しかし、それは十分ではない。例えば、GMの製品政策は消費者の欲望の多様化に適応しようとしたものとは言えない。何故なら、GMの製品政策¹⁷⁾の基本の一つは同じ価格段階に数車種が存在しないようにし、一車種のみにすることであり、これはほぼ同一価格では消費者に選択の可能性を与えないことだからである。さらに、製品政策の基本のもう一つは高価格を支払える者には高価格車を、低価格でしか車を買えない者には低価格車を用意して、前者と後者の市場を分断することであった。また、GMは年々、モデル・チェンジを行なってきた¹⁸⁾。日本では家電各社は国内で198,000円と65,000円の二種のカラー・テレビを販売して、消費者に自由な選択を許すことはなく、前者は国内で、後者は外国へのみ販売した¹⁹⁾。これらのことは、企業が環境の変化に適応するものとは単純には考えられないことを示す。企業は利潤追求のために自らに有利なように環境の改変を行なっているのである。

サイアートとマーチは、企業は満足水準の達成を限度として環境に適応しているとする。つまり、企業は満足水準の非達成という問題が発生したときに限り、この問題の解決のために探求し、それにより環境に適応すると考える。それゆえ、満足水準が達成されておれば、例えば一層の利潤の獲得の機会があっても、企業はこれを知りえず、利潤の機会は放置されることになる。このような理解は企業の行なうイノベーションの考察を困難にする²⁰⁾。サイアート・マーチ・モデルではイノベーションは満足水準が達成されないときに行なわれると考えるのが基本的理論構造である。ところが、現実にはイノベーションは問

17) A. P. Sloan, Jr., *My Years with General Motors*, 1963, pp. 58-67, 田中融二・狩野貞子・石川博友訳「GMとともに」昭和42年, 77-90ページ。

18) E. キーホーヴァー「少数者の手に」(小原敬士訳), 昭和43年, 101-102ページ。

19) 梶谷善久・高橋文利「公取委の証言」昭和43年, 85ページ。

20) R. M. Cyert and J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, op. cit., pp. 278-279.

題の発生する企業でしか行なわれないわけではない。むしろ業績の好調な、問題のない企業で盛んにイノベーションが行なわれている。かくて、サイアート・マーチ・モデルは困難に直面する。ところが、彼らはこのようなイノベーションは業績が好調で満足水準が達成されており、スラックが存在するから行なわれると考えて、これをスラック・イノベーションと呼ぶ。つまり、彼らは一方ではイノベーションは満足水準が達成されないから行なわれるといい、他方では達成されているからイノベーションが行なわれるのだという。彼らの論理は混乱している²¹⁾。論理の混乱は後者のイノベーションにスラック・イノベーションと名称をつけても解消はしない。このように、サイアートとマーチは企業には彼らのいう問題に始発されない探求の存在することを認める。つまり、満足水準が達成されても、企業はまだ満足せずになお探求することを認めることになる。したがって、企業は満足水準の達成を限度として環境に適応すると考えるのは困難である。

吉原英樹氏は、「スラック革新の考えは、人間行動の適応的モデルと異質な考えである」として、この困難を認める。しかるに、スラック・イノベーションを適応的モデルによってともかく解釈しようとする。「行動科学的意志決定論の立場をすてないかぎり、この〔革新の理論〕を人間行動の一般的な適応的モデルの枠の中で行なうことが必要である」という。そして、欲求の階層性と継起性をもってスラック・イノベーションの解釈を行なう²²⁾。すなわち、企業は低次の欲求を満足すると、新たな一階層高次の欲求が生じる。スラック革新はこのより高次の目的を満たすために行なわれると解釈する。しかし、企業は意識的にスラックを蓄積していくと考えるのでないかぎり、低次の欲求の満足から次々に高次の欲求を満足していく過程は効率化の過程である。企業は生存目的のための利潤を一定水準達成すると、次には成長目的のために一定水準の利潤を求めるのなら、企業はどの程度の利潤で満足するのか。つまり、吉原氏

21) 占部都美「経営管理論」(前掲)、311-313ページ、参照。

22) 吉原英樹、革新の行動科学的理論、「国民経済雑誌」第117巻第6号、昭和43年6月、70-71ページ。

は「適応的モデルとは異質のスラック革新」の解釈を「適応的モデル」で行なおうとして適応的モデルにとって重要な概念である満足水準の役割と組織スラックを掘り崩しているのである。このことは企業行動の解明には適応的モデルでは不十分であることを意味する。また、企業のもつ問題とは満足水準の非達成とは考えられないことを示している。ところが、吉原氏は仮説としてサイアート・マーチ流の適応的モデルを採用し、これを検証しようとして、説明困難な企業行動の現実を知った。このとき、同氏は仮説をすてずに現実を加工して適応的モデルで解釈しようとした。

中橋国蔵氏は、企業が現実には絶えず探求していることを知り、適応的モデルの困難に直面する²³⁾。満足水準が達成され、したがって問題がないにもかかわらず企業はなお探求している。問題志向的探求なる仮説は困難に達着する。ところが、中橋氏はこの困難を解決するために企業には「問題」が存在しているのだと解釈する。すなわち、企業は将来における満足水準の非達成を予想しているのであり、あるいは、満足水準の引き上げを行なって問題を創出しているとする。さらには、企業が探求を行なうことを専門とする部門を設置するとその部門の問題は探求活動ということになるという。こうして、絶えざる探求も問題志向的探求から説明できると考える。しかし、問題が常にあって常に探求が行なわれているのなら、組織スラックはどのようにして成立すると説明するのか。

吉原氏も中橋氏もともに問題志向的探求のもつ難点を避けるために苦心して現実の企業行動のなかに問題を探求したのである。両氏の行なう問題探求の過程は適応的モデルの諸仮説を掘り崩していく過程であるにもかかわらず、両氏とも適応的モデルの妥当性に疑問をもつことはなかった。しかし、中橋氏は『問題の発見と解決』には、『機会の発見とその開発』も含まれているのである。……予想される将来の業績が悪くなくても、現在よりも高い目標を設定することにより、積極的に問題……が作り出される場合も含まれるのである」²⁴⁾

23) 中橋国蔵、新製品計画モデル、占部都美編著「企業行動科学」昭和43年、206-211ページ。

24) 同上、207ページ。

という。それなら満足水準はどのように成立してどのような意味をもつのか。企業は機会の発見と開発を行ない、問題がないときには満足水準を引き上げて問題をつくり出すのなら、企業はいつ満足するのか。同氏は、企業は満足水準の達成では満足しないと言っていることになる。吉原氏の場合も同様である。両氏は論理実証主義の立場に立つかぎり満足水準の仮説を棄却する必要がある。

上で、サイアート・マーチ・モデルの主要概念である適応的モデル、問題志向的探求、満足水準についてその難点を明らかにした。これらの難点は彼らの行なおうとする記述科学の性格から出ている。そこで、サイアート・マーチ・モデルにおける記述科学とは如何なるものかみる必要がある。

占部氏は「理論科学〔記述科学〕としての経営管理学は、経営の管理過程や組織の中で人間はどのように行動するか的事実的な説明を行ない、諸現象の規則的な関係や法則的な関係を、それ自体として、直接には実践的目的との関連なしに、理論的にあるいは実験的に究明していく」²⁵⁾とされる。記述科学は直接には実践的目的とは関係がないが、事実をそれ自体として客観的に記述するため、かえって実践的規範を得ることができると考える²⁶⁾。確かに、サイアート・マーチ・モデルは企業経営の効率化を可能にする。意志決定過程の合理化ができる。中橋氏にみられるように満足水準を引き上げ問題を創出して、企業経営を改善することができる。また、機会開発を専門に行なう部門を設けて機会を見逃さないようにすることもできる。しかし、サイアート・マーチ・モデルから消費者や労働者の目的をより効果的に達成するための規範を得ることは不可能である。企業経営者は利潤の水準について満足すると社会的責任を果すようになるかも知れない。しかし、吉原氏や中橋氏は企業経営者は容易には満足しないことを示している。生存目標が達成されれば成長目標を追求するし、一定の満足水準が達成されればこれが引き上げられて問題が創出される。しかも、企業の成長と社会の進歩とは必ずしも一致しないことは明らかである。例

25) 占部都美「近代管理学の展開」昭和42年、16ページ。

26) 占部都美編著、前掲書、11ページ。

えば、自動車産業では品質や安全性が犠牲にされて、アニュアル・モデル・チェンジが行なわれている²⁷⁾。また、USスチールは操業率33%で収益を得られる水準に価格を決定しているという²⁸⁾。事実をそれ自体として客観的に究明するというサイアートとマーチの記述科学では、企業経営者のための規範は容易に獲得できるが、しかし、社会進歩のための企業経営の規範は得られない。したがって、サイアート・マーチ・モデルが事実を事実として客観的に把握しているかどうかは疑わしい。

それでは、サイアート・マーチ・モデルが企業行動を十分に把握できなかったのは何故か。それは、彼らが人間行動の適応的モデルを単純に企業行動に適用しようとしたことによる。企業行動を単純に人間行動にアナロジーできるのなら組織の研究は不要である²⁹⁾。さらに、彼らのモデルは適応的モデルであるため、主体性は企業の環境への適応についてののみ明示的に導入されるにとどまる。そして、環境変化の機構は解明されていない。そこで、企業行動の理解のためには、システムをさらにオープン化して環境変化の機構を理論構成に取り入れておく必要がある。

企業は自らに有利となるように環境の改変を行なう。しかし、これは労働者・消費者の生活の改善とならないため、彼らは生活を守るため企業に対抗するようになる。環境の変化は両者の対抗関係から生ずる。そして、企業の目的は利潤の追求であるから、両者の対抗は市場の形成と変動について行なわれる。このとき、他の諸要因は市場をめぐる対抗関係から理解される。この対抗関係の事実を事実として把握するとき、企業行動の客観的理解が可能となる。占部氏の言われるように記述科学は規範の提供を可能にする。ところが、サイアートとマーチは環境変化を外生変数としてそれと企業行動の関係をみて、経営者の主体性のみを明示的に導入している。それゆえ、彼らの記述科学は経営者には規範の獲得を可能にし、労働者・消費者には不可能にしたのである。

27) E. キーホーヴァー、前掲書、115-117ページ。

28) 同上、134-136ページ。

29) 占部氏はこのアナロジーに賛成される。同氏「経営管理論」(前掲)、325ページ。

上でみてきたように、サイアートとマーチの記述科学は事実をそれ自体として正しく把握しているかどうか疑問であり、そのためいくつかの難点があった。この難点の解決のために占部グループは現実を加工して仮説を受容した。しかし、論理実証主義の立場をとるかぎり、仮説は棄却されなければならない。そこで、次に企業行動を客観的に把握する理論的枠組が問題となる。そのためにはサイアート・マーチ・モデルでまだ不十分であったシステムのオープン化をさらにすすめることが必要となる。

つまり、企業は一つのサブ・システムであり、労働者・消費者なる他のサブ・システムとともに全体の経済システムを形成している。全体の経済システムはこれらのサブ・システムの対抗関係により動いている。そこで、企業行動を客観的に把握するにはこの全体のシステムの理解が必要となる。

ところが、サイアートとマーチは企業なるサブ・システムをとくに取り出し、残余を環境として、企業はこの環境に単に適応するものとした。そのため、環境変化が理解できず、諸困難が生じた。とくに、サブ・システムである企業経営の効率化はしばしば社会の進歩を妨げるため、彼らのこのような取り扱いでは経営の社会的責任の問題に接近できない。しかも、この問題は経営学の取り組むべき重要な問題の一つである。それゆえ、次節では全体の経済システムにおいて労使の対抗がどのように行なわれるかを考察しよう。

Ⅲ 企業行動と市場管理

企業は環境に単に適応するだけでなく、自らに有利となるように環境を改変しようとする。しかし、環境の改変は恣意的に無制限に行なえるわけではない。何故なら、企業の環境改変は労働者・消費者の対抗を引き起すからである。そして、環境は市場を中心にして把握できる。それゆえ、市場をめぐる対抗を生産物市場と労働市場とについてみる。

企業は生産物市場を企業別に分断しようとする。そして、この企業別市場の拡大をはかる。何故なら、これにより企業は供給独占力を強化できるからであ

る。生産物市場の企業別分断は製品の差別化、流通経路の支配、企業別の消費者の御用組織の形成、公然のあるいは暗黙の企業間協定等によって行なわれる。製品の差別化には商標、デザイン、包装等が利用される³⁰⁾。排他的取引や排他的地域販売権等により流通経路の支配が行なわれる³¹⁾。さらに、企業は自社商品の顧客であることを条件とする消費者組織をつくり、消費者の特定企業への忠誠を得ようとする³²⁾。経営者はこれらによって生産物市場を企業別に分断して消費者が自社商品から他へ逃げないようにする³³⁾。さらに、経営者は自社市場の拡大をはかる。新製品を開発して他社の既存の製品市場に侵入し、自社市場を拡大するとともに、競争者が新市場へ参入することを妨げて企業別市場を維持しようとする³⁴⁾。自動車産業では毎年モデル・チェンジをして「何年もつかえるようにできている製品をできるだけ早く廃物にしてしまうため、力を合せたえざる努力」が行なわれ、企業別市場の拡大のため実用性や安全性は犠牲にされ勝ちである³⁵⁾。

生産物市場の企業別分断を行なった経営者は、さらにこの市場を分断して価格差別を可能にする。GMの製品政策は、(1)各価格段階に適合する製品系列を整えること、(2)その際の価格の差を余り大きくしないこと、(3)同一価格段階での製品の重複の廃止をその内容とするものであった。これは消費者の欲望の多様化に適応しようとしたものではない。逆に、消費者はほぼ同一の価格で可能であった車種の選択を不可能にされ、選択には費用を必要とするようになった。そして、GMの生産物市場の分断は価格が高くて自動車を買える者に安価な車を買わせないようにするものであった³⁶⁾。そのために、自動車をステイタス・

30) 次を参照。E. H. Chamberlin, *The Theory of Monopolistic Competition*, 1965, Chap. IV, 青山秀夫訳「独占的競争の理論」昭和41年、第4章。

31) 次を参照。M. C. ハワード「企業競争と法律規制」(徳永豊他訳)、昭和43年、第4章。

32) 日本経営政策学会編「経営資料集大成」17「消費者対策集」昭和43年、第1編資料1、消費者組織。

33) 顧客は組織の構成員の如くなる。C. I. Barnard, *op. cit.*, p. 69, 訳書、72ページ。

34) 次を参照。T. Levitt, *Innovation in Marketing*, 1962 Chap. III, 小池和子訳「マーケティングの革新」昭和44年、第3章、佐藤定幸、アルコア、朝日ジャーナル編「世界企業時代」(上)、昭和43年。

35) E. キーホーヴァー、前掲書、114-117ページ。

36) E. A. P. Sloan Jr., *op. cit.*, pp. 58-67, 訳書、77-90ページ。

シンボルにしたり、品質の差異をつけたりした³⁷⁾。

消費者は経営者のこのような生産物市場の分断に対抗して市場の統一を試みる。消費者の対抗は生産物市場の企業別分断の阻止においては現在なお弱い。しかし、個々の消費者は商品の選択を自由に誤りなく行なおうとし、若干の消費者組織がこれを促進する活動を行なっている。また、商品の安全性、品質、不当表示、さらに価格についても消費者の活動は直接、あるいは政府機関等を通じてある程度の規制力をもつようになった³⁸⁾。例えば、1966年10月17日に合衆国コロラド州デンバーに始まったボイコット運動は1週間に10万人の参加を得て、同市の5つのスーパー・マーケットの内2店より10%から20%の値下げを獲得し、他の3店もこれに追随した³⁹⁾。かくて、消費者の対抗は十分発達してはいないけれども、生産物市場の範囲は経営者と消費者との対抗関係により決まり、両者の対抗は価格をめぐるも行なわれる。この市場をめぐる対抗関係から商品の不当表示、安全性の無視、過度なモデル・チェンジ等々が理解できる。

つぎに、労働市場における企業行動をみる。経営者は労働市場の統一と分断とによって、労働者の組織を労働市場の範囲の一部分のみの組織にする。これにより、企業は需要独占力を強化できる。これに対して労働組合は労働市場の統一によって経営者の労働市場の分断を阻止し、組織範囲を労働市場の全体にまで広げようとしてきた。しかし、経営者は労働の代替性を高めながら、この代替性の範囲全体にわたる労働者の自発的移動を阻止して市場の分断を行なう。クラフト・ユニオンが成立すると、経営者は熟練工と不熟練工との代替性の創造によってクラフト・ユニオンを労働市場の一部分のみの組織とし、熟練工と不熟練工の区別によって労働市場の分断の維持をはかった。そのため、クラフ

37) バーナードによれば経営者のすぐれた事業感覚とは「自分にはあまり価値がないが受け取る人には価値の多いものをできるだけ与え」ることである。C. I. Barnard, *op. cit.*, p. 254, 訳書, 265-266ページ。

38) 大門一樹「物価抵抗史」昭和43年、梶谷善久・高橋文利、前掲書、日本経営政策学会編、前掲書、等を参照。

39) 大門一樹、前掲書、199-200ページ。

ト・ユニオンは排他性をもつようになった。しかし、ストライキの時などに経営者はこの代替性の全範囲を利用してストライキに勝利したため、労働者は経営者による労働市場の分断を知り、排他性を克服して不熟練工の組織化を開始した。

しかし、このとき経営者は労働市場を企業別に分断しようとした。そして、その維持のため会社組合の導入が行なわれた。しかし、労働組合は労働市場を企業別に分断されていては強力となりえないため、この企業別排他性を克服して産業別労働組合を成立させた。経営者にとっては労働市場の企業別分断はとくに重要である。何故なら、それにより労務管理が可能となり、労使の協調が確保されるからである。そのため、アメリカでは経営者は産業別労働組合が成立したにもかかわらず、交渉だけでも企業別に行なおうとした。これに対して労働組合は離型交渉によって労働市場の統一をはかった。労働市場における企業行動はこのような労働市場をめぐる労使の対抗関係から理解できる⁴⁰⁾。

例えば、日本の年功賃金も市場をめぐる労使の対抗関係から理解できる。ところが、サイアート・マーチ・モデルの熱心な紹介者である占部氏は、企業行動を労使の対抗関係からみない。そこで、氏は日本における年功賃金の成立と崩壊を企業の適応的行動から説明することになる。つまり、日本人は近代性への成熟度が低いため安定性や協調性という人間的要求を持っていた。そのため、終身雇用制や年功制が成立した。ところが、日本の社会の急速な近代化により日本人の近代性への成熟度が高まってきた。そのため、日本人は安定性や協調性の要求よりも独立性、自律性、積極性や自律性という人間的要求をもつようになる。そのため、終身雇用制や年功制は捨てられていくと説明する⁴¹⁾。つまり、占部氏は年功制の成立と崩壊を人々のもつ意識の非近代性と近代性から説明されるのである。しかし、年功賃金と類似のものは欧米でもみられることがすでに明らかにされている⁴²⁾。それゆえ、占部氏によれば欧米では人々の近代性へ

40) 赤岡功、離型交渉と産業別労働組合、「経済論叢」第102巻第2号、昭和43年8月、同、企業と労働市場、「経済論叢」第103巻第6号、昭和44年6月を参照。

41) 占部都美「現代企業の人間関係」昭和42年、9-20ページ。

の成熟度は低下してきていることになる。また、占部氏においては人間のもつ意識が経済の実態を規定することになっているが、意識の形成の論理は明らかにされていない。そのため、占部氏の年功制の説明には困難が生ずるのである。実は年功賃金は企業の労働市場の分断から理解できるのであり、意識はこの労働市場をめぐる労使の対抗関係から形成され変化するものである⁴²⁾。

企業は上のような市場の改変と市場への適応を組織を通じて行なっている。それゆえ、経営者には企業組織の維持、発展は重要な仕事となる。そこで、経営者は生産と下級の管理業務を遂行する労働者を企業目的に一致させようとする。さもなければ、労働者は企業組織を去るか、あるいは仕事を十分に遂行しない。すなわち、権限が下位者に受容されないことになる。これを避けるために経営者は個人人格の組織人格化をはかる。そのために、経営者は労働市場の統一と分断を行なう。労働者の組織への一体化は経営者が労働市場を統一し、それを企業別に分断して行なわれる。前者は労働組合の供給独占力を破壊し、後者は企業の需要独占力を高める。そして、この労働市場の統一と分断は人と機械との関係を利用して行なわれる。つまり、経営者は労働者の組織人格化を労働市場の改変によって行なうのである。

この企業組織は生産物市場において消費者と対抗し、生産物市場の企業別分断とその拡大によって消費者を組織への永続的な貢献者にしようとする。それにより、企業の供給独占力は高められる。企業別に分断された市場の拡大はシェアーの拡大、あるいは多角化して他の産業への進出すること等の形をとる。他産業への進出は異なる産業の製品間の代替性の存在⁴³⁾のためとくに必要となる。

労働者と消費者は経営者のこのような行動に対抗する。しかし、両者の運動は、現在、限られたものとどまっている。労働者は労働市場の企業別分断を

42) 小池和男「賃金」昭和41年、68ページ以下；A. M. Ross, "Do We Have a New Feudalism?", *American Economic Review*, Vol. XLIII, Dec. 1958, 神代和欣、独占段階の労働市場構造と年功制、「日本労働協会雑誌」No. 24, 25, 昭和36年3月、4月、等を参照。

43) 赤岡功、前掲二論文、参照。

44) T. Levitt, *op. cit.*, Chap. III, 訳書、第3章。

阻止しえている場合でも、産業別労働組合を組織しているにすぎない。ところが、労働の代替性は産業を超え、若干の産業の製品は競合しているため、産業別労働組合は潜在的労働市場の一部分のみの組織にすぎず、強力たりえない。そして、この組合が賃上げを獲得すると経営者はそれを価格に転嫁する⁴⁵⁾。一産業の価格引き上げは全消費者に影響を与え、その産業の労働者はその内のごく一部分を受けとめるにすぎない。そのため、産業別労働組合はその産業の価格上げに反対しない。そして、産業別労働組合に労働者が組織されているときには、消費者運動から産業別労働組合は脱落してしまう。かくて、産業別労働組合は経営者と協力して消費者と対抗することになってしまう⁴⁶⁾。企業別組合ではこの傾向はさらに強くなる。労働組合運動と消費者運動は分裂する。しかし、産業を超えて労働者が連携すると、労働組合は労働市場でも強力となり、さらに、消費者運動との一致が可能となる。消費者運動の弱さは克服される。そのため、経営者は価格の引き上げ等を簡単には行なえないようになり、社会的責任を果さねばならなくなる。

IV 結 論

サイアートとマーチは、企業のもつ目的は満足水準の達成の形をとるとした。そして、この水準の達成されない場合にのみ問題が発生し、情報の探求が行なわれ、企業はそれに基づいて環境変化に適応していく。企業行動科学はこの過程を、事実を事実として記述する。それにより企業行動を科学的に把握する。それゆえ、企業行動科学は規範をも獲得しうる⁴⁷⁾。彼らはこのように考えた。

確かに彼らのモデルは経営者のために規範を提供しうる。例えば、経営の効率化のために経営者は満足水準を引き上げたり、利潤の成長率を目標としたり、

45) L. W. Weiss, *Economics and American Industry*, p. 311; W. P. Ruther, *Price Policy and Public Responsibility*, 1958, pp. 50-51.

46) J. T. Dunlop, *Wage Determination Under Trade Unions*, 1966 Chap. 6, 桜林・宇田川・石原訳「団体交渉下の賃金決定」昭和31年、第6章、参照。

47) 占部氏は、「企業行動科学は……企業行動改善のための規範科学に向う」とされる。同氏編著「企業行動科学」(前掲)、11ページ。

あるいは利潤機会が見逃されていないかどうかを監視する部門を設置したりできる。しかし、企業経営の効率化は必ずしも社会への貢献とはならない。ところが、彼らのモデルは社会進歩のための規範は提供しえない。例えば、生産性が上昇すると企業に価格を下げさせる方法を示しうるのであろうか。かりに、企業に社会的責任を感じさせよと言ったとしても、そうする方法は示されていない。利潤を十分に得て満足水準を達成すれば企業は社会的責任を自ら果すようになるのかも知れない。ところが、中橋氏が紹介するように企業は絶えず探求している。また、吉原氏は、企業は生存のための利潤の満足水準を達成すると今度は成長目的のために利潤を得ようとするという。それでは、企業は如何なる水準で満足し、社会責任を果すようになるのか。これらのことから、企業は満足水準の達成を限度として問題志向的探求を行なうことにより環境に適応するという仮説は棄却されなければならない。つまり、サイアートとマーチの記述科学とは企業経営者にのみ経営の効率化のための規範を提供しうるものであるが、企業の社会的責任の問題には接近しえないものである。したがって、彼らの企業行動の解明は十分ではないといえる。

サイアート・マーチ・モデルが企業行動を十分に解明しえなかったのは、彼らのモデルが適応的モデルであったからである。企業は意志決定によって環境の変化に行動を適応させ、さらに意志決定システムをも適応させていくと彼らは考えた。しかし、彼らは環境変化の機構を明らかにしなかった。そのため、彼らは企業が環境の変化に適応する面のみを取り上げることになった。その結果、企業の社会的責任の問題に接近できなかった。それゆえ、企業行動を明らかにするには環境の変化の機構の解明が必要となる。ところが、企業の環境は市場を中心としてとらえることができるから、市場変化の機構の解明が重要となる。企業は市場の変化に単に適応しているのではなく、自らに有利となるように市場を改変する。しかし、企業の行なう市場改変は労働者・消費者の目的と衝突するため、労働者・消費者の対抗を引き起す。彼らも市場に働きかける。それゆえ、市場は経営者と労働者・消費者との対抗関係から決まる。そこで、

企業行動の理論は対抗による市場の形成と変動の論理を導入する必要がある。単に適応的モデルにとどまるわけにはいかない。つまり、企業行動の「全体的、有機的、動態的」理解のためには、対抗関係からなる全体の経済システムとの関連を把握しなければならない。

そこで、次に、市場をめぐる経営者と労働者はどのように対抗しているかが問題となる。経営者は労働市場の統一と分断とにより、需要独占力を強化する。とくに企業別に分断することにより労働者を従業員化し、企業組織に一体化させる。そして、これは仕事を遂行する組織として意識的調整をうけて生産活動や管理業務の一部分を行なう。それにより、この組織は生産物市場に立向かう。経営者はこの組織を使って生産物市場を企業別に分断し、その企業別市場の拡大をはかる。これにより企業の供給独占力は強化される。生産物市場の企業別分断とその拡大のために生産物は差別化され、品質の引き下げ、安全性の軽視、価格差別等が行なわれる。しかも、生産物の差別化との関連で生産物の多様化が行なわれるが、多様化は消費者の選択の自由を増加させるわけではない。かくて、企業の供給独占力は強化され、産出制限と価格の維持、引き上げが行なわれる。

ところが、経営者による労働市場の統一と分断は企業の需要独占力を強めるので、労働者はこれに対抗せざるをえない。彼らは労働組合によって労働市場の統一を行なう。しかし、労働組合の労働市場の統一はまだ不十分であり、企業別分断を阻止している場合でも産業範囲の統一にとどまっている。産業別組合は確かにある程度の機能を果している。しかし、産業別労働組合の労働市場統一は不十分である。さらに、この組合は生産物市場においては経営者と対抗しえない。しかし、経営者は生産物市場の企業別分断により供給独占力を高めるため、労働者は生活を維持・改善するには生産物市場に対する規制を行なわざるをえない。ところが、産業別労働組合は（企業別労働組合はなおさら）生産物市場を規制できない。何故なら、これらの組合は労働者の一部のみの縦断的組織だからである。そのため、生産物市場の規制は消費者運動の形で行なわれ

てきた。しかし、労働組合の分裂を背景にした消費者運動は強力たりえない。何故なら、消費者運動を強力に遂行しようとする企業別あるいは産業別労働組合の関係者は脱落していくからである。消費者運動は消費者教育、商品テストとその情報の普及、あるいは生活協同組合運動にとどまらざるをえなかった⁴⁸⁾。しかし、労働組合も現在では産業を超えた連携がなければ、賃金・労働条件の規制も有効に行なえなくなっている。そして、労働組合の産業を超えた連携が達成されると消費者運動と労働運動との一致が可能になる。このとき、経営者は社会的責任を果さざるを得なくなる。

要約すれば、企業行動の全体的理解のためには、市場をめぐる労使の対抗関係からなる全体の経済システムの理解が必要なのである。

(付記) 本稿は、1969年9月27日、甲南大学において開催された日本経営学会関西部会で報告した「企業行動と市場」に若干の修正を加えたものである。

48) 山崎進、アメリカとイギリスの消費者対策、青山三千子、日本の消費者対策、氏家寿子編「現代消費生活論」昭和41年。